

DAMPAK INOVASI PRODUK TERHADAP KINERJA PEMASARAN (STUDI KASUS PADA PELUNCURAN PRODUK BARU DALAM INDUSTRI ROKOK)

Billy Rubianto Irawan

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31411253@john.petra.ac.id

Abstrak - Industri rokok di Indonesia memiliki pasar yang luas karena pasar rokok di Indonesia merupakan yang terbesar ketiga di Asia. Dalam industri dengan pasar yang luas dan penuh persaingan, salah satu solusi untuk terus bertahan di pasar adalah dengan melakukan inovasi, subjek dari penelitian ini adalah PT.123, yaitu salah satu dari tiga perusahaan rokok terbesar di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur seberapa besar dampak yang ditimbulkan oleh Inovasi produk yang dilakukan oleh PT.123 melalui produk X, dengan menggunakan indikator penjualan dan pangsa pasar, penelitian dilakukan pada wilayah Surabaya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan sekunder, pengumpulan data untuk analisa menggunakan media wawancara, dan hasil wawancara kemudian diuji menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa inovasi produk yang dilakukan oleh PT.123 melalui produk X memberikan dampak yang cukup berpengaruh terhadap penjualan, namun secara pangsa pasar tidak memberikan dampak yang besar.

Kata kunci – Inovasi, Produk Baru, Kinerja Pemasaran, Industri Rokok.

I. PENDAHULUAN

Saat ini Indonesia termasuk dalam sepuluh negara dengan pasar rokok terbesar di dunia, dimana pertumbuhan industri rokok di Indonesia mencapai 7% per tahun (tnp-am.com, 2013). Konsumsi rokok di Indonesia mencapai 46,16 persen jika dibandingkan dengan jumlah perokok di negara-negara ASEAN dengan Malaysia hanya 2,90%, Myanmar 18,73%, Filipina 16,62%, Vietnam 14,11%, Thailand 7,74%, Singapura 0,39%, Laos 1,23%, Kamboja 2,07%, dan Brunei Darussalam 0,04% dari total yang diperkirakan sebanyak 135 juta perokok (tempo.co, 2013).

Besarnya permintaan pasar terhadap rokok, membuat banyak pelaku usaha terjun dalam industri rokok. Namun tidak semua perusahaan rokok dapat bertahan dalam persaingan yang ketat. Sebagai contoh, Pabrik rokok kretek di Malang mulai rontok. Semula 387 pabrik mempekerjakan 200 ribu buruh, sejak lima tahun terakhir hanya tersisa 70 pabrik dengan 25 ribu buruh (Widianto, 2014).

Di Indonesia, terdapat empat perusahaan besar yang mencakup 72% pangsa pasar tahun 2011 berdasarkan volume produksi rokok. Pangsa pasar terbesar dikuasai oleh PT 456 29%, diikuti dengan PT 789 sebesar 22% dan PT 123 sebesar 14% pada urutan kedua dan ketiga (tnp-am.com, 2013).

Seperti yang diungkapkan Drucker (2012) bahwa inovasi adalah alat yang spesifik bagi pengusaha, dimana dengan inovasi dapat mengeksploitasi atau memanfaatkan perubahan yang terjadi sebagai sebuah kesempatan untuk menjalankan suatu bisnis yang berbeda. Definisi tersebut merupakan hal yang menggambarkan perusahaan 456, dimana gaya hidup masyarakat yang belakangan ini mulai memperhatikan pola hidup sehat membuat Putera memutar otak hingga akhirnya berinovasi meluncurkan rokok rendah tar dan nikotin dengan merek dagang A Mild dan mampu menjadi produk rokok paling populer di Indonesia (Maxmanroe.com, 2014). Dari sini dapat dilihat bahwa inovasi merupakan salah satu kunci keberhasilan PT 456 untuk menduduki pangsa pasar terbesar dalam industri rokok di Indonesia. Selain itu, inovasi juga menjadi salah satu kunci sukses PT 123 dalam memanjakan konsumennya dengan 27 *brand* rokok yang masih diproduksi oleh perusahaan hingga saat ini (Dewobroto, 2010).

PT 123 merupakan perusahaan yang bergerak dalam industri rokok. Perusahaan ini dikenal sebagai perusahaan rokok terbesar ketiga di Indonesia sampai pada tahun 2014 ini.

Hingga saat ini PT 123 terus menerapkan strategi inovasi produk untuk mengembangkan perusahaannya. Dibuktikan hingga saat ini PT 123 memiliki 27 *brand* yang masih diproduksi oleh perusahaan, dimana terdapat beberapa *brand* yang dihentikan proses produksinya karena tidak menghasilkan dampak yang positif bagi perusahaan. Dalam menciptakan produk barunya, PT 123 melakukan berbagai jenis inovasi, dari inovasi yang hanya mengubah atau menambahkan dari produk yang telah ada, namun juga menciptakan produk yang benar-benar baru di Indonesia.

Trott (2008) memberikan definisi bahwa inovasi adalah manajemen mengenai seluruh aktivitas termasuk dalam proses pembentukan ide, pengembangan teknologi, proses pabrikan dan pemasaran atas adanya produk baru maupun yang dikembangkan. Sedangkan inovasi produk merupakan sesuatu yang dapat dibedakan dengan sebelumnya melalui keunikannya dalam bentuk, fungsi, maupun perilaku. Inovasi produk menunjukkan pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau yang berhasil dikembangkan dalam lingkup pemasaran.

Menurut Tjiptono (2012, p.270-271), terdapat 6 macam tipe produk baru dibedakan berdasarkan kategori produk, di antaranya :

1. Produk baru bagi dunia, yaitu produk-produk yang menciptakan pasar yang sama sekali baru dan membentuk siklus hidup produk yang baru.
2. Lini produk baru, yaitu produk-produk yang baru bagi perusahaan, namun diluncurkan bagi pasar yang sudah ada.
3. Perluasan lini, yaitu produk-produk baru yang memungkinkan perusahaan memperluas pasar yang dilayani dengan menawarkan manfaat yang berbeda.
4. Penyempurnaan produk yang telah ada, yaitu produk-produk yang biasanya dirancang untuk menggantikan penawaran produk yang sudah ada.
5. *Repositioning*, yaitu pengembangan teknis yang memungkinkan suatu produk menawarkan aplikasi baru dan melayani kebutuhan yang baru.
6. Pengurangan biaya, yaitu versi dari produk yang ada yang dapat memberikan kinerja serta pada tingkat harga yang lebih murah.

Dalam inovasi produknya dengan *brand* X, PT 123 termasuk ke dalam tipe penyempurnaan produk yang telah ada. Hal ini dikarenakan Y telah lebih dahulu diluncurkan sebelum X, ditambah lagi jenis dari kedua *brand* tersebut memiliki kesamaan pada sensasi dingin yang ditawarkan. Namun pada produk X, sensasi dan aroma dingin yang ditawarkan lebih disempurnakan hingga melebihi apa ditawarkan oleh produk yang telah ada sebelumnya, yaitu Y.

Untuk mendeskripsikan inovasi produk yang terjadi pada PT 123 digunakan konsep atribut produk dan tahapan inovasi produk. konsep pertama yang akan digunakan adalah atribut produk yang merupakan kemampuan manajemen untuk memposisikan produk melalui atribut yang melekat secara tepat akan menjadi penentu dalam kesuksesan produk tersebut di pasar. Menurut Armstrong dan Kotler (2007), Atribut Produk merupakan pengembangan suatu produk atau jasa yang melibatkan penentuan manfaat yang akan diberikan. Dari sisi atribut produk, terdapat beberapa kategori yang diungkapkan oleh para ahli. Menurut Armstrong dan Kotler (2007), terdapat tiga variabel dalam atribut produk yang meliputi :

1. Kualitas Produk (*Product Equality*)

Kualitas produk adalah kemampuan dari suatu produk untuk menjalankan fungsi yang dimiliki produk tersebut. Adapun kualitas tersebut meliputi konsistensi perusahaan dalam menjaga rasa dan aroma dari produknya, daya tahan, ketelitian, maupun atribut lain yang berharga dari produk tersebut.

2. Fitur Produk (*Product Features*)

Fitur produk merupakan alat yang digunakan untuk membedakan suatu produk dengan produk sejenis lainnya. Dengan berbagai fitur produk yang ditawarkan akan semakin memicu kepuasan pelanggan terhadap produk tersebut.

3. Gaya dan Desain Produk (*Style and Design*)

Gaya merupakan alat yang hanya menjelaskan penampilan luar dari suatu produk, sehingga dapat membuat seseorang bosan terhadap produk tersebut. Sedangkan desain yang baik dapat lebih memberikan kontribusi dalam fungsi dan penampilan dari suatu produk.

Selain itu, menurut Mustafid dan Gunawan (2008) atribut produk yang harus ada pada setiap produk adalah :

1. Merk

Merk berupa nama, istilah, tanda atau simbol, desain, warna, gerak maupun kombinasi atribut-atribut produk lain, sehingga bertujuan untuk membedakan dengan produk pesaing.

2. Harga

Harga adalah nilai dari suatu produk yang dapat diukur dengan sejumlah uang sesuai dengan nilai produk tersebut, sehingga seseorang ataupun perusahaan bersedia melepas produk yang dimilikinya terhadap pihak lain.

3. Ukuran

Ukuran adalah kapasitas yang dimiliki suatu produk yang dapat dilihat dari jenis, bentuk, dan massa ukuran dari produk tersebut.

Konsep kedua yang akan digunakan untuk mendeskripsikan inovasi produk pada PT 123 adalah tahapan inovasi produk. Dalam Stamm (2008), dilakukan penelitian mengenai bagaimana perusahaan menetapkan tahap pengembangan produk mereka yang menemukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Pemunculan ide

Tahap ini dimulai dengan munculnya ide baru, yaitu dengan pimpinan puncak di perusahaan menunjuk seorang manajer ide untuk menampung ide-ide dan mengidentifikasi inovasi yang akan dilakukan perusahaan.

2. Penyaringan ide

Tahap penyaringan berisi mengenai beberapa aktivitas yang dirancang untuk mengevaluasi dari adanya suatu konsep baru. Sehingga informasi yang diperoleh dari tahap penyaringan dapat memudahkan manajemen untuk:

- a. Memproyeksikan tingkat permintaan potensial.
- b. Mengidentifikasi peluang keberhasilan produk.
- c. Memperkirakan tingkat kanibalisasi antar produk.

Kegiatan dalam penyaringan ini sendiri meliputi studi potensi pasar (*market potential studies*), pengujian konsep (*concept test*), dan model scoring (*scoring model*). Dalam tahap penyaringan ini perusahaan juga harus menghindari kesalahan yang digolongkan menjadi dua jenis. Yang pertama adalah menerima dan meneruskan ide yang buruk ke tahap pengembangan dan komersialisasi, dan yang kedua adalah menolak ide yang sesungguhnya bagus. Sedangkan tujuan dari adanya tahap penyaringan ini

sendiri adalah untuk mengetahui ide-ide yang buruk bagi perusahaan sedini mungkin.

3. Analisa bisnis

Tujuan dari diadakannya analisa bisnis ini sendiri adalah untuk mendapatkan gambaran sekomprensif mungkin mengenai dampak finansial yang dapat diperoleh dari memperkenalkan produk baru. Untuk menganalisa bisnis sendiri, dibutuhkan sejumlah ukuran seperti penjualan dan pangsa pasar (*market share*).

4. Pengembangan

Terdapat perbedaan antara ide produk, konsep produk, citra produk. Ide produk adalah produk yang mungkin ditawarkan perusahaan ke pasar. Konsep produk adalah versi yang lebih rinci dari suatu ide yang dinyatakan dalam istilah yang dimengerti konsumen. Sedangkan citra produk adalah gambaran khusus yang diperoleh konsumen mengenai produk yang masih potensial maupun yang sudah nyata. Pengembangan produk adalah teknis yang mengubah suatu konsep menjadi produk nyata.

5. Pengujian

Pada proses pengujian, perusahaan memberikan penilaian yang lebih terperinci mengenai peluang sukses produk baru, mengidentifikasi penyesuaian-penyesuaian akhir yang dibutuhkan oleh produk tersebut, serta menetapkan elemen-elemen penting dalam program pemasaran yang akan digunakan untuk memperkenalkan produk pada pelaksanaan pasar.

6. Komersialisasi

Pada tahap ini mencakup perencanaan dan strategi peluncuran (*launching strategy*) produk baru ke pasar, misalnya ketepatan *timing introduction* produk baru.

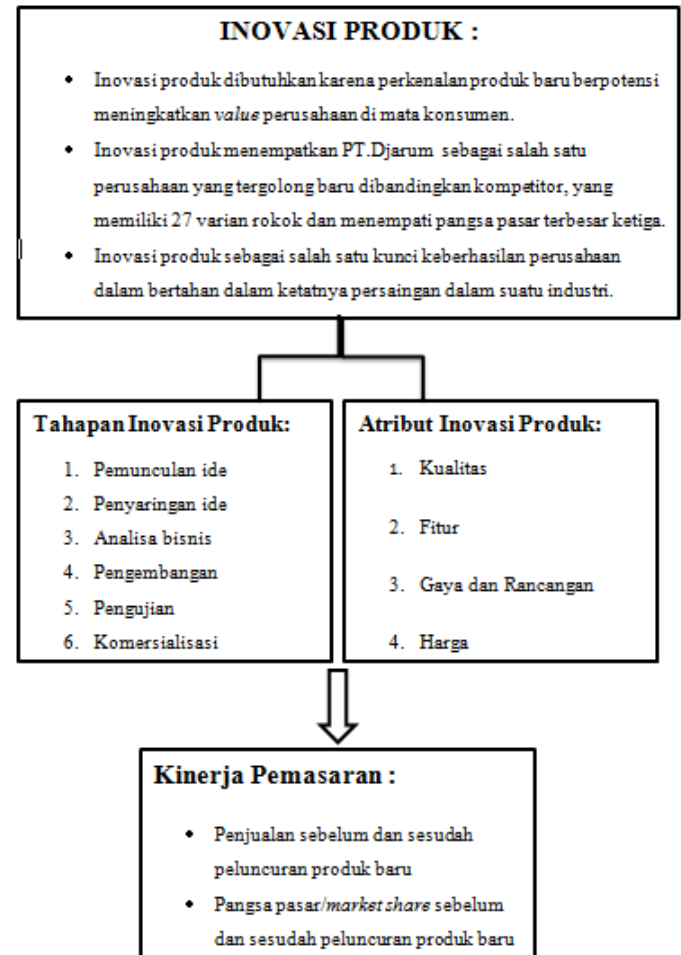
Timing introduction produk baru dianggap krusial, baik dari sisi permintaan konsumen maupun sisi kompetisi. Dari sisi permintaan konsumen, sebagai contoh terdapat tingkat musiman tertentu dari produk spesifik. Sedangkan dari sisi kompetisi, ketika diferensiasi produk relatif rendah, maka keputusan untuk memasuki pasar merupakan pilihan yang strategis.

Setelah peneliti dapat mendeskripsikan inovasi produk yang dilakukan oleh PT 123, maka inovasi tersebut akan dikaitkan pada kinerja pemasaran dari PT 123 sendiri untuk menemukan dampak dari adanya inovasi produk terhadap kinerja pemasaran perusahaan. Menurut Ambler, T., et al. (2004) dalam tabel *ranking of marketing metrics*, diungkapkan bahwa pengukuran kinerja pemasaran perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan data penjualan dan pangsa pasar perusahaan. Selain itu, korelasi antara kinerja dan *marketing metrics* dipandang sangat penting oleh manajemen tingkat atas dalam perusahaan.

Dari keberhasilan yang telah diperoleh PT. 123 dengan berbagai inovasi produknya, X yang merupakan produk terbaru PT. 123 saat ini akan sangat menarik untuk diteliti

mengenai dampak yang ditimbulkan terhadap kinerja pemasaran perusahaan untuk wilayah Surabaya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tahap inovasi produk dan cara melihat inovasi produk berdampak pada kinerja pemasaran pada PT 123.

Untuk memperjelas alur penelitian ini, dapat digambarkan dengan kerangka berpikir penelitian sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian. Sumber : Armstrong dan Kotler (2007); Stamm (2008); Ambler, Kokkinaki, Puntoni (2004)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan dan mencapai tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya adalah dengan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, *setting social*, atau hubungan (Silalahi, 2009, p.27). Sedangkan penelitian deskriptif kualitatif merupakan metode penelitian yang semata-mata mengacu pada identifikasi sifat-sifat yang membedakan atau karakteristik sekelompok manusia, benda, atau peristiwa. Pada dasarnya, deskriptif kualitatif melibatkan proses konseptualisasi dan menghasilkan pembentukan skema-skema klasifikasi (Silalahi, 2009, p27).

Subjek penelitian adalah orang-orang yang menjadi sumber informasi atau orang yang bersangkutan dalam proses penelitian ini. Dalam penelitian ini, yang merupakan subjek penelitian adalah informan. Informan adalah orang yang dapat menjadi sumber informasi karena memiliki informasi atau pengetahuan mengenai objek yang diteliti, yaitu terkait inovasi produk pada PT. 123. Informan dalam penelitian ini yaitu *Team Leader* dan *District Sales*, dimana jumlah informan dibatasi 3 orang.

Menurut Sugiyono (2008), teknik *purposive sampling* merupakan salah satu bentuk teknik dalam pengambilan data dengan berdasarkan pada pertimbangan tertentu. Alasan peneliti memilih teknik pengambilan keputusan jenis ini adalah dari adanya pertimbangan wawasan dan pengetahuan narasumber mengenai data dan informasi yang berhubungan dengan penelitian ini, baik dari internal maupun eksternal perusahaan sendiri.

Penjelasan mengenai informan yang diwawancarai adalah sebagai berikut:

1. Bapak Tommy Prasetyo Irawan

Bapak Tommy Prasetyo Irawan adalah karyawan yang memiliki posisi sebagai *Team Leader*. Bapak Tommy memiliki tanggung jawab dalam menangani seluruh kegiatan pemasaran dan promosi untuk wilayah Surabaya urban, atau lebih dikenal dengan wilayah Surabaya kota. Pertimbangan peneliti untuk memilih informan ini dikarenakan kebutuhan untuk menggali informan yang mengetahui proses dari inovasi produk pada PT 123 sendiri, dimana *Team Leader* juga turut ikut dalam rapat evaluasi semester. Dalam rapat evaluasi semester tersebut juga dibahas mengenai rencana apakah perusahaan akan melakukan inovasi atau tidak untuk kedepannya.

2. Bapak Hendri Karuniawan

Bapak Hendri Karuniawan adalah karyawan yang memiliki posisi sebagai *Team Leader*. Bapak Hendri memiliki tanggung jawab dalam menangani seluruh kegiatan pemasaran dan promosi untuk wilayah Surabaya rural, atau lebih dikenal dengan wilayah Surabaya pinggiran. Pertimbangan peneliti untuk memilih informan ini adalah kemudahan untuk memperoleh informasi, dimana *Team Leader* juga turut ikut dalam rapat evaluasi semester. Dalam rapat evaluasi semester tersebut juga dibahas mengenai rencana apakah perusahaan akan melakukan inovasi atau tidak untuk kedepannya.

3. Bapak Agung Nugroho

Bapak Agung Nugroho adalah karyawan yang memiliki posisi sebagai *District Supervisor*. Bapak Agung memiliki tanggung jawab dalam menangani seluruh kegiatan yang ada dalam *District Sales Office* wilayah Surabaya. Pertimbangan peneliti untuk memilih informan ini dikarenakan kebutuhan untuk menggali informan yang mengetahui proses dari inovasi produk pada PT 123 sendiri, dimana *District Supervisor* juga turut ikut dalam rapat evaluasi semester. Dalam rapat evaluasi semester

tersebut juga dibahas mengenai rencana apakah perusahaan akan melakukan inovasi atau tidak untuk kedepannya.

Definisi konseptual menjelaskan konsep-konsep dalam suatu penelitian. Berikut adalah definisi konseptual yang digunakan dalam penelitian :

1. Inovasi Produk

Secara umum, inovasi produk merupakan sesuatu yang dapat dibedakan dengan sebelumnya melalui keunikannya dalam bentuk, fungsi, maupun perilaku. Inovasi produk menunjukkan pada pengembangan dan pengenalan produk baru atau dikembangkan yang berhasil dalam lingkup pemasaran. Inovasi produk dapat berupa perubahan desain, komponen, dan arsitektur produk.

2. Atribut Produk meliputi :

a. Kualitas Produk

Kualitas produk adalah kemampuan produk untuk menjalankan fungsinya, dimana konsistensi perusahaan berperan penting dalam menjaga rasa dan aroma dari produk rokok sendiri.

b. Fitur Produk (*Product Features*)

Fitur produk berguna untuk membedakan suatu produk dengan produk sejenis lainnya.

c. Gaya dan Desain Produk (*Style and Design*)

Gaya berguna untuk menjelaskan penampilan luar dari suatu produk, sedangkan desain memberikan kontribusi dalam fungsi dan penampilan dari suatu produk.

d. Harga

Harga adalah nilai dari suatu produk yang dapat diukur dengan sejumlah uang sesuai dengan nilai produk tersebut.

3. Tahapan Pengembangan Produk Baru terdiri dari :

a. Pemunculan ide

Tahap pemunculan ide dimulai dengan munculnya ide baru, yaitu dengan pimpinan puncak di perusahaan menunjuk seorang manajer ide untuk menampung ide-ide dan mengidentifikasi inovasi yang akan dilakukan perusahaan.

b. Penyaringan ide

Tahap penyaringan berisi mengenai beberapa aktivitas yang dirancang untuk mengevaluasi dari adanya suatu konsep baru. Sehingga informasi yang diperoleh dari tahap penyaringan dapat memudahkan manajemen untuk:

i. Memproyeksikan tingkat permintaan potensial.

ii. Mengidentifikasi peluang keberhasilan produk.

iii. Memperkirakan tingkat kanibalisasi antar produk.

c. Analisa bisnis

Tujuan dari analisa bisnis adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai dampak finansial yang diperoleh dari memperkenalkan produk baru. Untuk menganalisa bisnis, dibutuhkan sejumlah ukuran seperti penjualan dan pangsa pasar.

d. Pengembangan

Pengembangan produk adalah teknis yang mengubah suatu konsep menjadi produk nyata.

e. Pengujian

Pada tahap ini perusahaan memberikan penilaian yang lebih terperinci mengenai peluang sukses produk baru, mengidentifikasi penyesuaian-penyesuaian akhir yang dibutuhkan oleh produk tersebut, serta menetapkan elemen-elemen penting dalam program pemasaran yang akan digunakan untuk memperkenalkan produk di pasar.

f. Komersialisasi

Pada tahap ini mencakup perencanaan dan strategi peluncuran (*launching strategy*) produk baru ke pasar, misalnya ketepatan *timing introduction* produk baru.

4. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran adalah hasil yang didapat dari seluruh usaha, strategi, dan kinerja pemasaran yang telah dijalankan oleh perusahaan. Fungsi kinerja pemasaran adalah menjelaskan tentang indikator dari kinerja pemasaran, dan apa saja metode yang digunakan untuk mengukur indikator tersebut. Dalam pengukuran kinerja pemasaran, peneliti menggunakan 2 indikator, antara lain :

a. Penjualan/*sales*

Dalam indikator ini, peneliti akan menggambarkan variabel penjualan produk baru sejak peluncuran produk hingga tiga periode setelah diluncurkan (per semester) dan kontribusi penjualan produk baru terhadap penjualan perusahaan secara keseluruhan.

b. Pangsa Pasar/*market share*

Dalam indikator ini, peneliti akan membandingkan variabel pangsa pasar perusahaan dalam industri rokok pada periode sebelum dan setelah peluncuran produk.

Jenis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kualitatif

Yaitu data yang menggambarkan realita yang ada secara deskriptif. Melalui kata-kata, kalimat, atau uraian.

2. Data kuantitatif

Yaitu data yang berupa angka dalam arti yang sebenarnya. Data ini dapat digunakan sebagai data pendukung dalam suatu studi kasus agar data yang telah dikumpulkan dapat memberi informasi yang lebih tepat dan terpercaya. Data yang mendukung pada penelitian ini diantaranya data penjualan dan pangsa pasar perusahaan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Data primer

Menurut Silalahi (2009, p.289) Data primer merupakan data yang dikumpulkan dari situasi aktual ketika peristiwa terjadi. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan menggunakan informan. Wawancara dilakukan secara langsung kepada informan PT. 123 yang bernama Bapak Tommy

Prasetyo Irawan, Bapak Hendri Karuniawan, dan Bapak Agung Nugroho selaku *team leader* dan *district sales* PT. 123 wilayah Surabaya yang dinilai mengetahui informasi yang berhubungan dengan tema penelitian.

2. Data sekunder

Menurut Silalahi (2009, p.291) Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Data sekunder yang diperoleh berupa profil, visi, misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi beserta tugas-tugas setiap bagian dan informasi perusahaan berupa penjualan dan pangsa pasar PT. 123 wilayah Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan oleh peneliti adalah metode wawancara mendalam baik secara terstruktur dan tidak terstruktur.

1. Wawancara terstruktur

Menurut Sugiyono (2012, p.412), wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu, dalam melakukan wawancara pengumpulan data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis.

2. Wawancara tidak terstruktur

Menurut Sugiyono (2012, p.413), wawancara tidak terstruktur (*unstructured interview*) merupakan wawancara yang bebas dan peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara tidak terstruktur atau terbuka sering digunakan dalam penelitian pendahuluan atau untuk penelitian lebih mendalam tentang subjek yang akan diteliti. Pada penelitian pendahuluan, peneliti berusaha memperoleh informasi awal tentang berbagai isu atau permasalahan yang ada. Sehingga peneliti dapat menentukan secara pasti permasalahan atau variabel apa yang akan diteliti.

Wawancara secara langsung akan dilakukan terhadap informan peneliti yang ada di PT. 123, yang ditentukan oleh peneliti sebagai informan dalam penelitian. Data yang dikumpulkan berupa transkrip wawancara yang akan dituliskan secara kata per kata. Proses wawancara dilakukan dengan sarana perekam yang tentunya sejalan dari subjek penelitian.

Setelah melakukan proses pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara serta data sekunder perusahaan, kemudian data tersebut akan dianalisa menggunakan metode analisis kualitatif. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini menggunakan metode penelitian deskriptif yang mana tujuannya adalah untuk membuat deskripsi secara sistematis mengenai fakta serta

hubungan antar fenomena yang diselidiki. Analisis data dimulai dengan :

1. Mempelajari seluruh data serta menelaah keterkaitannya.
2. Memeriksa ketepatan dan kesesuaian data.
3. Mengelompokkan data dan mengolah data menjadi sebuah informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian.
4. Menjawab rumusan masalah secara menyeluruh hingga kesimpulan yang dilakukan dengan analisa deskriptif kualitatif, yaitu untuk memperoleh penjelasan secara detail mengenai inovasi yang dilakukan di PT. 123, serta perannya terhadap kinerja. Dengan menggunakan kajian pustaka mengenai inovasi dan kinerja dilihat dari pemasaran dan pangsa pasar perusahaan saat ini.
5. Untuk memastikan data valid dilakukan triangulasi sumber.
6. Membandingkan data penjualan dan pangsa pasar sejak adanya produk baru.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Dan Sejarah Perusahaan

PT 123 merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi rokok di Indonesia. Perusahaan rokok kretek 123 berdiri pada 25 Agustus 1950 dengan 10 pekerja. Ketika pertama kali didirikan, perusahaan ini bernama 123 Gramophon, namun sejak perusahaan 123 Gramophon ini diakuisisi oleh ayah dari pemilik sekarang, Oei Wie Gwan memperpendek nama perusahaannya menjadi hanya 123 pada tahun 1951.

Pada tahun 1955, 123 mulai memperluas produksi dan pemasarannya. Produksinya makin besar setelah menggunakan mesin pelinting dan pengolah tembakau. Namun pada tahun 1963 123 mengalami kebakaran dimana hampir memusnahkan seluruh perusahaan. Tak lama kemudian Wie Gwan selaku pemilik 123 kala itu meninggal, sehingga perusahaan dijalankan oleh kedua orang anaknya yang juga merupakan pemilik PT. 123 sekarang ini, yaitu Michael Bambang Hartono dan Budi Hartono. Setelah jatuh ke tangan kedua anak Wie Gwan, 123 kembali bangkit dan memodernisasikan peralatan di pabriknya.

Budi dan Bambang Hartono menyadari akan kebutuhan manajemen yang profesional, maka pada tahun 1970 mereka mendirikan departemen *Research and Development* untuk menghasilkan produk tembakau 123 yang baru sekaligus inovatif. Pada tahun 1972 bahkan 123 mulai mengespor produk rokoknya ke luar negeri. Rokok kretek pertama mereka yang dibuat dengan mesin adalah 123 Filter yang kemudian diluncurkan pada tahun 1976, diikuti pada tahun 1981 adalah 123 Super, yang pada saat itu menjadi *best seller* rokok kretek filter Indonesia.

Hingga saat ini PT. 123 telah memiliki target pasar untuk luar negeri, seperti Austria, Prancis, Portugal, Turki, Belanda, Kanada, Luxemburg, Jerman, Panyol, Brazil,

Polandia, Jepang, Malaysia, Belgia, dan USA. Sejumlah prestasi juga telah diukir oleh PT 123 sendiri, misalnya masalah kesehatan dan keselamatan kerja karyawannya. Hal ini dibuktikan dari adanya penghargaan *Zero Accident Acknowledgement* yang diperoleh PT 123 pada tahun 2002. Selain itu, pada tahun 2004 dilakukan Audit External Keselamatan dan Kesehatan dengan hasil yang cukup memuaskan, yaitu sebesar 85%. Karena dari adanya hasil audit yang memuaskan tersebut, pada tahun 2005 PT 123 memperoleh Bendera Emas. Selanjutnya pada tahun 2007, hasil audit perusahaan meningkat dari 85% tersebut menjadi 93%, serta pada tahun 2008 PT 123 memperoleh Bendera Emas kembali (teknohere.com, 2010).

Visi yang dimiliki PT. 123 adalah untuk menjadi perusahaan rokok yang terbesar di industri rokok Indonesia. Dalam usahanya untuk mewujudkan visi perusahaan tersebut, PT. 123 mendirikan kantor hampir di setiap kota di Indonesia, termasuk salah satunya adalah kota Surabaya sendiri dengan nama *District Sales Office* Surabaya Barat, karena berlokasi di daerah Surabaya barat tepatnya di jalan Tanjungsari nomor 14, Surabaya. Jumlah karyawan tetap dari kantor DSO Surabaya barat sendiri berjumlah 98 orang, ditambah dengan adanya karyawan dari *agency* yang belum termasuk ke dalam 98 karyawan tersebut.

Untuk Misi utama yang dimiliki oleh PT. 123 sendiri adalah untuk memuaskan kebutuhan para perokok, baik bagi perokok yang telah menjadi konsumen maupun konsumen potensial. Konsumen potensial yang dimaksudkan adalah seseorang baik perokok maupun tidak yang dinilai berpotensi untuk menjadi konsumen dari perusahaan.

PT 123 memiliki anggapan bahwa konsumen secara lama-kelamaan akan merasa bosan dengan varian maupun brand rokok yang monoton, sehingga perusahaan ini berusaha untuk terus menerus berinovasi dan memberikan yang terbaik kepada konsumennya. Karena alasan tersebut juga, pada rentang waktu 2011 hingga 2012 PT 123 memiliki anggapan bahwa *trend* rokok jenis *light* dengan sensasi dingin akan semakin berkembang di pasar. Untuk itu pada awal tahun 2013 diluncurkan produk dengan *brand* X yang sekaligus merupakan produk inovasi terbaru dari PT 123 hingga saat ini.

Atribut Produk

1. Kualitas Produk

Atribut kualitas produk merupakan kemampuan dari suatu produk untuk menjalankan fungsinya. Dalam hal produk rokok, fungsi yang dimiliki adalah dari sisi rasa dan aroma yang didapat konsumen ketika mengonsumsi produk tersebut. Dari sisi rasa, X menawarkan sensasi yang paling dingin atau *fresh* jika dibandingkan dengan *brand* rokok dingin atau menthol lainnya. Sehingga perusahaan menargetkan produk ini kepada perokok dengan selera dingin. Sedangkan dari sisi aroma, X merupakan rokok dengan aroma menthol yang lebih kental jika dibandingkan dengan *brand* rokok lain dari kompetitor karena X diproduksi dengan menggunakan daun menthol alam.

Untuk menjaga konsistensi dari kualitas produk yang diproduksi perusahaan, PT 123 memiliki standar kualitas

untuk setiap *brand* pada produknya, dimana untuk setiap bahan baku yang tidak memenuhi standar tidak akan digunakan dalam produksinya. PT 123 memiliki sumberbahan baku dari supplier, perkebunan perusahaan, dan petani binaan. Dari ketiga sumber bahan baku yang dimiliki, tentu rasa yang ditimbulkan oleh bahan baku tersebut akan berbeda. Untuk itu, fungsi dari departemen *Research and Development* adalah untuk mengolah berbagai macam saus untuk tembakau, sehingga meskipun jenis tembakau yang digunakan berbeda-beda, akan tetap memiliki rasa yang sama dalam satu *brand*. Namun jika terdapat musibah dalam perkebunan tembakau hingga jumlah dari hasil panen tembakau menurun drastis, perusahaan akan mengurangi jumlah produksi tentu dari *brand* yang pangsa pasarnya kecil dan bukan *brand* yang dari sisi *trend* sedang naik atau besar.

2. Fitur Produk

Secara umum, fitur produk merupakan suatu hal yang digunakan untuk membedakan suatu produk dengan produk sejenis lainnya, sehingga dapat memicu kepuasan pelanggan akan produk tersebut. Untuk produk rokok jenis *light* seperti X ini memiliki kandungan nikotin dan tar yang lebih sedikit jika dibandingkan dengan rokok jenis lain, sehingga dapat mengurangi resiko atau dampak buruk yang ditimbulkan akibat mengkonsumsi tar dan nikotin tersebut.

Selain itu, sisi yang paling ditonjolkan dari produk X adalah dari sensasi paling dingin yang ditimbulkan ketika mengkonsumsi jika dibandingkan dari produk sejenis lainnya.

Sensasi dingin yang ditimbulkan dari daun menthol alam yang digunakan sebagai campuran bahan baku dalam proses produksinya. Ide ini muncul ketika PT 123 merasa bahwa *trend* rokok dingin akan semakin berkembang di pasar, sehingga perusahaan ingin menjawab kebutuhan konsumen.

3. Gaya Dan Desain Produk

Gaya merupakan alat yang digunakan untuk menjelaskan penampilan luar dari suatu produk, sedangkan desain sendiri lebih menjelaskan mengenai fungsi dari penampilan suatu produk. Dari sisi desain, atribut yang membedakan produk X dengan produk sejenis lainnya adalah dari desain kemasan produk X yang berwarna biru pada bagian logonya, serta PT 123 mengusung nama “ice” yang memberi kesan sensasi lebih fresh dan dingin dari produk sebelumnya yaitu Y, bahkan dari produk sejenis lainnya yang diproduksi oleh kompetitoranya.

Tujuan perusahaan dari dipilihnya desain kemasan X ini sendiri adalah untuk menarik konsumen dari kalangan tertentu. Segmen yang dituju dari produk X ini adalah segmen gaul, MAA yang tergolong kelas A, atau kelas atas. Yang dimaksud MAA adalah Masyarakat Adem Ayem, yaitu orang yang dianggap sudah dewasa atau sudah bekerja, dengan pengeluaran rutin minimal dua juta rupiah setiap bulannya. Sedangkan untuk segmen gaul, PT 123 mengkategorikan komunitas-komunitas atau anak muda dengan hobi *hangout* ke tempat-tempat pusat keramaian.

4. Harga

Harga adalah nilai tukar yang terkandung dalam suatu produk tersebut. Dari segi harga yang ditawarkan PT. 123 untuk produk X ini dinilai perusahaan lebih ekonomis jika dibandingkan dengan rokok sejenis yang diproduksi oleh kompetitoranya. Pada beberapa tempat penjual rokok memang ditemukan bahwa produk X ini memiliki harga yang lebih terjangkau dari produk lain sejenis lainnya. Perusahaan tetap mempertahankan harga pada produk mereka tetap ekonomis, karena kemampuan perusahaan untuk menembus pasar adalah dari harga yang ekonomis tersebut. Anggapan ini timbul karena perusahaan menilai bahwa masyarakat cenderung sensitif terhadap harga.

Tahapan Pengembangan Produk

1. Pemunculan Ide

Ide dalam pemunculan produk sendiri muncul dari pertimbangan beberapa faktor, seperti *share segmen* perusahaan, *market share* konsumen penikmat rokok menthol, *trend* pasar yang terjadi saat ini, *survey* konsumen yang dilakukan baik dari pihak internal dan eksternal perusahaan yang dinilai memiliki pengaruh cukup besar terhadap pasar dalam negeri.

Pihak pemberi ide terhadap inovasi produk ini sendiri terdapat manajer pada bagian *Regional Sales Office* maupun kantor pusat dari PT 123 sendiri yang bertempat di Jakarta, dibantu oleh lembaga *survey* NIELSEN dari pihak eksternal perusahaan yang bertugas melakukan berbagai *survey* terhadap konsumen, *market share* perusahaan terhadap kompetitor, potensi pasar. Dari pihak internal PT. 123 sendiri terdapat departemen *business development* dan *departemen marketing research* yang dibentuk dengan salah satu tugasnya adalah untuk menampung informasi atau ide-ide tersebut untuk kemudian mengolah informasi atau ide mentah tersebut.

2. Penyaringan Ide

Dalam tahap penyaringan ide, perusahaan melakukan tahap ini secara tertutup terhadap pihak-pihak eksternal karena hal tersebut dianggap sebagai rahasia perusahaan. Pihak yang memiliki wewenang untuk melakukan penyaringan ide adalah dari top manajemen perusahaan, dengan dibantu oleh departemen *business development* dan *marketing research* perusahaan. Tahap penyaringan ide dilakukan dengan menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar.

Dalam tahap penyaringan ide ini, top manajemen sebagai penyaring ide mempertimbangkan *market share* perusahaan, dinamika yang terjadi pada konsumen, *trend* pasar saat ini, *market* potensial, dan *share segmen* perusahaan dalam industrinya.

3. Analisis Bisnis

Pihak perusahaan yang melakukan analisis terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan adalah bagian top manajemen dengan dibantu oleh departemen *marketing research* dan departemen *business development*. Sedangkan pihak dari perusahaan yang melakukan analisa pada bagian penjualan dan pangsa pasar dimulai dari kantor DSO dalam skala kota, selanjutnya kantor RSO dalam skala regional, seperti Indonesia timur salah satunya. Pada skala kantor

DSO sendiri terdapat *district supervisor*, *team leader* urban maupun *rural*, dan *sales coordinator* yang secara rutin menganalisa penjualan dan pangsa pasar perusahaan pada bagiannya masing-masing.

Variabel-variabel yang dianalisa dari proses analisis bisnis ini dimulai dengan proyeksi penjualan dan *trend* pasar yang dianggap akan berkembang di pasar sebelum produk diluncurkan, serta dilanjutkan dengan pangsa pasar, *brand share*, *share segmen* perusahaan, potensi pasar, dan penetrasi pasar terhadap produk. Dari banyaknya variabel analisa tersebut, perusahaan melakukan analisa bisnisnya secara rutin antara setiap minggu hingga setiap bulan untuk tingkat kantor DSO saja yang dilakukan oleh *District Supervisor*, *Team Leader*, dan *Sales Coordinator* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, namun pada tingkat kantor RSO analisa terhadap bisnis ini dilakukan per semester atau tiap enam bulan, setelah produk telah diluncurkan. Sedangkan divisi dalam perusahaan yang ditujukan untuk menganalisa bisnis pada kantor RSO adalah departemen *marketing research*.

4. Pengembangan

Tahap pengembangan adalah tahap mengembangkan ide menjadi produk. Dalam mengembangkan ide menjadi produk, perusahaan melakukan beberapa kegiatan seperti *survey* produk kelayakan, dimana perusahaan berusaha agar setiap produk yang diproduksi aman dan layak untuk dikonsumsi oleh konsumennya. Selanjutnya dilakukan *survey* respon konsumen. Pada *survey* ini perusahaan melihat bagaimana respon konsumen terhadap produknya, apakah terdapat komplain atau bahkan keluhan yang ditujukan ke perusahaan terkait produk yang dipasarkan. *Survey* lain yang dilakukan perusahaan adalah pengamatan *trend* pasar yaitu dengan melakukan pengamatan apa saja yang dinilai sedang *up-to-date* pada masyarakat saat ini, tentunya pada kalangan masyarakat perokok. Selain itu perusahaan juga membuat semacam *pilot project* dari produk tersebut sebelum produk diluncurkan, untuk selanjutnya dilakukan *Focus Dynamic Group* atau semacam diskusi internal perusahaan dengan cara mengambil sampel dari masyarakat untuk mencoba produk baru tersebut.

Terdapat dua sektor yang terlibat dalam tahap pengembangan ini, untuk sektor produksi terdapat departemen *research and development*, sedangkan untuk sektor pemasaran ada *marketing research*, dimana didalamnya termasuk kantor DSO Surabaya barat.

5. Pengujian

Dalam tahap pengujian, departemen pada bagian produksi terdapat departemen *Research and Development* yang bertugas untuk menguji produk sebelum produk tersebut diluncurkan dengan bantuan beberapa panelis atau dengan kata lain karyawan tertentu yang diberikan sampel dari produk baru tersebut sendiri. Selain itu juga terdapat divisi *brand* manajemen yang bertugas untuk membantu departemen *Research and Development* dalam tahap pengujian produk baru yang akan diluncurkan. Setelah dilakukan peluncuran produk, fungsi *marketing research* berperan untuk menganalisa apakah produk baru yang

diluncurkan tersebut mampu diterima dengan baik oleh pasar.

Usaha yang dilakukan perusahaan dalam tahap pengujian produk baru ini adalah dengan menyediakan dan memakai sistem panel. Sistem panel yang dimaksud adalah dengan mengumpulkan beberapa konsumen perokok untuk mencoba produk-produk yang telah diciptakan. Selain itu, pada bagian departemen *Research and Development* terdapat mesin-mesin canggih yang berguna untuk menganalisa produk secara terperinci, seperti kandungan nikotin dan tar yang terkandung dalam sebatang rokok, hingga kadar sensasi dingin dari rokok tersebut. Elemen yang ditonjolkan PT 123 dalam tahap pengujian produk terhadap pasar sendiri terdapat beberapa aspek, seperti rasa atau sensasi yang ditimbulkan rokok saat dihisap, desain pada kemasan produk, *brand strength* di mata masyarakat, dan harga yang ditawarkan perusahaan terhadap produknya.

Cara pembuatan yang membedakan produk ini dengan produk lainnya adalah dengan salah satu teknologi yang telah dipatenkan sendiri oleh PT. 123 sehingga dapat dipastikan bahwa kompetitor tidak akan dapat memproduksi rokok dengan teknologi yang sama dengan produk LA ini, dimana dengan menggunakan teknologi ini proses pencampuran bahan baku dari rokok sendiri dapat tercampur lebih merata dan bertujuan agar asap yang dihasilkan oleh rokok tersebut juga jauh lebih halus.

6. Komersialisasi

Dalam tahap komersialisasi dimulai dengan kegiatan peluncuran produk baru yang telah lolos dalam tahap pengujian, dari sini top manajemen dan direktur marketing, serta brand manajemen memiliki peran dalam penentuan strategi apa saja yang akan digunakan ketika peluncuran produk pada skala nasional untuk selanjutnya dijalankan oleh regional manajer pada masing-masing kantor RSO, selanjutnya dari regional manajer turun ke area manajer dan diperinci lagi secara lebih spesifik berdasarkan beberapa faktor, seperti faktor demografis, *trend*, geografis, dan lain sebagainya hingga sampai pada skala kantor DSO atau skala kota yang merupakan tanggung jawab DS, TL, dan SC dari kantor DSO sendiri. Terdapat banyak sekali strategi yang dilakukan perusahaan terutama untuk peluncuran produk barunya, diantaranya berbagai kegiatan promosi, hingga pendistribusian produk ke outlet atau toko-toko penjual produk rokok. Fungsi secara umum dari pendistribusian produk secara merata sendiri adalah untuk mendekatkan produk ke konsumen, dimana dengan pemerataan produk, maka produk akan tersedia di hampir seluruh penjuru wilayah, dengan begitu konsumen akan semakin mudah menemukan produk tersebut dimanapun mereka berada, sehingga dari situ konsumen akan merasa semakin dekat dengan produk ini.

Dari sisi pemasaran sendiri, strategi yang dilakukan adalah *Above The Line*, *Below The Line*, *Out Of Home*, dan *trade market*. Strategi *Above the line* ini bertujuan untuk meningkatkan *awareness* dan membangun citra *brand* atau lebih cenderung untuk *brand building*, seperti contoh

kegiatan nyata yang dilakukan adalah memasang iklan di media massa, seperti di koran, TV, dan radio, sehingga konsumen tidak kontak langsung dengan produk. Sedangkan untuk strategi *Below the line*, dinilai lebih mengarah kepada *business building*, yaitu dengan tujuan untuk mempercepat tingkat penjualan dan juga terdapat kontak langsung antara produk dengan konsumen, seperti *direct selling*, kegiatan SPG yang *mobile* di kantor-kantor, tempat-tempat keramaian, *hangout place*, dan tempat-tempat yang menjadi tempat tujuan banyak orang. Untuk kegiatan *event* dibagi menjadi 2 bagian, yaitu kegiatan *event* yang dibuat sendiri oleh kantor DSO dan kegiatan *event* yang bersifat *sponsorship*. Kegiatan *event* bersifat *sponsorship* yang dimaksud adalah terdapat pihak lain yang merancang dan melaksanakan suatu *event*, dan PT. 123 yang berperan sebagai sponsor dari *event* tersebut.

Berikutnya adalah strategi *Out Of Home*. Strategi *Out Of Home* merupakan strategi untuk memasang materi promosi yang ada di tempat umum, seperti contohnya baliho, *billboard*, spanduk, umbul-umbul, *banner*, penerangan jalan umum, *branding halte*, bandara, stasiun, dan masih banyak lagi. Strategi selanjutnya terdapat strategi yang dinamakan *trade marketing* yang dibagi menjadi dua kegiatan, yaitu pembinaan konsumen secara langsung dan ada kegiatan MCD yang biasa dipasang di *outlet*. Pembinaan konsumen secara langsung yang dimaksudkan adalah dengan memantau konsumen dengan cara mengumpulkan data konsumen sebanyak-banyaknya dari berbagai kegiatan, seperti *direct selling* oleh *female presenter* misalnya. Sedangkan untuk kegiatan MCD sendiri juga terdapat banyak sekali bagian di dalamnya, seperti *display* produk di berbagai tempat, lampu yang berisikan materi promosi pada toko yang menjual produk dari PT 123, dan masih banyak lagi kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam strategi *trade marketing* ini.

Setelah produk diluncurkan ke pasar, tugas dari promotor untuk membagikan kuisioner kepada konsumen untuk memantau produk tersebut hingga beberapa minggu ke depan setelah produk diluncurkan. Untuk target penjualan maupun pangsa pasar yang ditujukan terhadap produk baru ini sendiri PT. 123 telah menentukan target khusus, terutama untuk produk X ini. Penentuan target dari X ini sendiri adalah dari pertimbangan jumlah pasar dari penikmat rokok dingin yang ada di masyarakat.

Kinerja Pemasaran

1. Ditinjau Dari Penjualan

Penjualan PT 123 District : Surabaya (dalam bungkus)		
Tahun 2013	Semester 1	7.896.206
	Semester 2	9.165.916
	Selisih	1.269.710
Tahun 2014	Semester 1	8.338.583
	Selisih	(827.333)

Tabel 1. Total Penjualan DSO Surabaya Barat. Sumber : Data Sekunder Perusahaan (2014)

Pada tabel 1 ditunjukkan bahwa penjualan PT 123 pada DSO Surabaya Barat pada semester dua tahun 2013 mengalami kenaikan sebesar 1.269.710 bungkus dari semester satu tahun 2013. Namun pada semester satu tahun 2014 total penjualan mengalami penurunan sebesar 827.333 bungkus dari semester sebelumnya. Secara keseluruhan dari semester 1 tahun 2013 hingga semester 1 tahun 2014 total penjualan PT 123 untuk DSO Surabaya Barat mengalami peningkatan sebesar 442.377 bungkus.

Sejak diluncurkan pada semester 1 tahun 2013, penjualan dari produk X sendiri mengalami peningkatan secara terus menerus. Berikut disajikan tabel terkait penjualan X terhadap total penjualan :

SALES X			
Tahun	Semester	Total Penjualan	Kontribusi Terhadap Penjualan Secara keseluruhan Produk 123
2013	Semester 1	55.822	0,71%
	Semester 2	127.618	1,39%
2014	Semester 1	295.690	3,55%

Tabel 2. Penjualan X DSO Surabaya Barat. Sumber : Data Sekunder Perusahaan (2014)

Tabel 2 menunjukkan bahwa penjualan X dari peluncuran produk hingga tiga semester setelah peluncuran mengalami peningkatan secara terus menerus. Seperti yang diungkapkan oleh informan ketiga bahwa penjualan X berpengaruh cukup signifikan terhadap total penjualan secara keseluruhan. Dimulai dari semester pertama setelah peluncuran, total penjualan X sebesar 55.822 bungkus dengan kontribusi penjualan sebesar 0,71%. Sedangkan untuk semester kedua X memperoleh total penjualan sebesar 127.618 bungkus dengan kontribusi sebesar 1,39% terhadap total penjualan. Pada semester ketiga, penjualan X kembali mengalami peningkatan dengan total penjualan sebesar 295.690 bungkus, dimana pada semester ini penjualan cukup berkontribusi terhadap penjualan secara keseluruhan, yaitu 3,55%.

Produk X dapat dikatakan produk yang sejenis dengan produk PT 123 sebelumnya, yaitu Y, dimana Y juga merupakan produk rokok dengan jenis dingin. Untuk membandingkan produk X dengan Y, maka peneliti akan menggambarkan tabel perbandingan penjualan sebagai berikut :

(dalam bungkus)	X 16		Y 16	
KETERANGAN	TOTAL	Selisih	TOTAL	Selisih
RATA-RATA PER MINGGU SEM 1 2013	0.00	-	17.768	-
RATA-RATA PER MINGGU SEM 2 2013	4.908	4.908	17.457	-311
RATA-RATA PER MINGGU SEM 1 2014	11.373	6.465	15.477	-1.980

Tabel 3. Data Penjualan X dan Y DSO Surabaya Barat.
Sumber : Data Sekunder Perusahaan (2014)

Tabel diatas menunjukkan bahwa rata-rata penjualan per minggu dari produk X dari semester kedua tahun 2013 menunjukkan angka 4.908 bungkus untuk wilayah DSO Surabaya barat. Sedangkan rata-rata pada periode berikutnya yaitu pada tahun 2014 semester 1 menunjukkan angka 11.373 bungkus. Dalam dua periode ini X menunjukkan peningkatan penjualan sebesar 6.465 bungkus atau sebesar 131.72% dari periode sebelumnya.

Namun untuk brand Y sendiri mengalami penurunan penjualan dari tahun 2013 semester dua sampai pada tahun 2014 semester satu sebesar 1.980 bungkus atau sebesar 11,34%. Namun secara keseluruhan, produk baru memberikan kontribusinya dalam meningkatkan penjualan perusahaan secara keseluruhan, terutama untuk kategori produk mentholnya. Tentunya dari selisih penjualan yang cukup signifikan tersebut PT 123 dapat memperoleh beberapa keuntungan dari adanya produk hasil inovasi perusahaan dengan brand X ini sendiri.

2. Ditinjau Dari Pangsa Pasar

(dalam persen)	District : Surabaya				
	2012	2013	Selisih	2014	Selisih
123	6,5	6,9	0,4	7,8	0,9
123 Others	5,32	3	-2,32	2,5	-0,5
789	35,73	39,2	3,47	43	3,8
789 Others	-	-	-	-	-
456	23,82	22,6	-1,22	20,3	-2,3
456 Others	2,77	4	1,23	4,45	0,45
555	5,52	5,5	-0,13	6,03	0,53
222 Group	0,83	0,7	-0,13	0,82	0,12
111	1,42	0,9	-0,52	0,46	-0,44
111 Others	3,25	1,7	-1,55	1,04	-0,64
333	1,02	1,9	0,88	1,24	-0,66
666	0,26	0,2	-0,06	0,14	-0,06
666 Others	1,53	1,4	-0,13	1,33	-0,07
777	2,2	2,2	0	2,03	-0,17
888	1,9	1,8	-0,1	1,4	-0,4
999	0,68	0,7	0,02	0,99	0,29
000	1,81	1,9	0,09	1,8	-0,1
Lain Lain	5,42	5,5	0,08	4,65	-0,85

Tabel 4. Pangsa Pasar Perusahaan Rokok pada District Surabaya. Sumber : Data Sekunder Perusahaan (2014)

Berdasarkan data pangsa pasar yang telah diolah oleh Departemen *Marketing Research* didapat data seperti yang

ditunjukkan pada tabel diatas, dimana pada tabel tersebut menunjukkan perubahan pangsa pasar pada *district* Surabaya dari tahun 2012 hingga 2014, dimana pada tahun 2012 produk X belum diluncurkan. Pada tahun 2012 ditunjukkan bahwa pangsa pasar perusahaan memiliki rata-rata 6,5%. Pada tahun pertama peluncuran X yaitu pada tahun 2013, pangsa pasar perusahaan berada pada angka 6,9% atau mengalami kenaikan sebesar 0,4%. Sedangkan untuk tahun kedua setelah peluncuran produk X sendiri pangsa pasar perusahaan berada pada angka 7,8% atau mengalami kenaikan sebesar 0,9%. Maka dari itu, peran X dalam meningkatkan pangsa pasar perusahaan sendiri dirasa kurang signifikan, dimana salah satu kendala yang harus dihadapi oleh produk X adalah pasar dari penikmat rokok dingin yang dirasa masih belum terlalu banyak. Hal ini dapat dilihat dari jumlah *brand* produk menthol yang ada dengan *brand* rokok secara keseluruhan. Sehingga dampak dari adanya produk baru tidak terlalu signifikan, namun akan tetap berpengaruh terhadap pangsa pasar perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Inovasi dari atribut kualitas yang dilakukan PT 123 pada produk X adalah dari rasa dan aroma menthol yang paling kental jika dibandingkan dengan produk sejenis lainnya. Fitur yang membedakan X terhadap produk lainnya adalah sensasi dingin yang diberikan X ini kepada penikmatnya, dimana X ini merupakan rokok yang menawarkan sensasi paling dingin diantara produk rokok yang ada di Indonesia. Gaya dan desain yang digunakan untuk produk X adalah penggunaan nama "ice" dan logo dari X yang berwarna biru dengan tujuan untuk menunjukkan bahwa X memberikan sensasi rasa dingin yang paling menonjol diantara produk sejenis lainnya. X dan Y dapat dikatakan memiliki harga yang lebih ekonomis karena PT 123 menilai bahwa masyarakat memiliki tingkat sensitifitas yang tinggi terhadap harga.

Tahapan dalam inovasi produk yang dilakukan PT 123 melewati beberapa tahapan sebagai berikut : Pemunculan ide dilakukan oleh pihak internal maupun eksternal perusahaan dengan pertimbangan terhadap *share segmen*, market share, trend pasar, dan *survey* konsumen. Wewenang dalam penyaringan ide dimiliki oleh top manajemen dengan dibantu oleh departemen *business development* dan *marketing research*. Analisis Bisnis dilakukan dengan menggunakan proyeksi penjualan dan *trend* pasar. Pada skala DSO, analisis bisnis dilakukan oleh *DS*, *TL*, dan *SC*. Pada skala RSO dilakukan oleh departemen *marketing research*. Sebelum tahap pengembangan, perusahaan melakukan beberapa survey terlebih dahulu terkait penciptaan produk tersebut. Departemen *research and development* bertanggung jawab dalam tahap ini. Tahap Pengujian dilakukan oleh departemen *research and development* dengan menggunakan sistem panel dan mesin-mesin canggih. Dalam tahap komersialisasi, top manajemen dan direktur pemasaran menentukan strategi yang digunakan seperti *spraying*, *Above The Line*, *Below The Line*, *Out Of Home*, dan *trade market*.

Dampak inovasi produk X terhadap penjualan perusahaan selama tiga periode setelah diluncurkan mengalami peningkatan penjualan yang cukup pesat dengan kontribusi X pada semester ketiga setelah peluncuran telah menduduki posisi sepuluh *brand* dengan kontribusi terbesar bagi penjualan perusahaan. Sedangkan dampak terhadap pangsa pasar dinilai masih belum mampu mengubah pangsa pasar PT 123 terhadap kompetitor secara signifikan, namun tetap memberikan dampak terhadap pangsa pasar perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S. (2004). *Assessing Marketing Performance: Reasons for Metrics Selection*. London..
- Anonymous. 2013. *TNP Asset Management*. Retrieved 24th, 2014. From : http://www.tnp-am.com/2013_07_01_archive.html.
- Anonymous. Putera Sampoerna ~ Pebisnis Sukses Yang Tak Pernah Berhenti Berinovasi. Retrieved September 24th, 2014. From : <https://www.maxmanroe.com/putera-sampoerna-pebisnis-sukses-yang-tak-pernah-berhenti-berinovasi.html>.
- Ar, I.M. dan Birdogan Baki (2011). *Antecedents and performance impacts of product versus process innovation*. Bradford: 2011.
- Daft, Richard L. (2008). *New era of management 2nd ed.* USA: Thomson South Western.
- Dann & Dann. (2007). *Competitive Marketing Strategy*. Australia: Pearson Education Australia.
- Dewsnap, B. dan David Jobber. (2009). *An exploratory study of sales-marketing integrative devices*. Bradford: 2012.
- Drucker, Peter. F. (2012). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles rev. ed.* Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Fitria, A. G. (2013). Perokok Indonesia Terbanyak seAsia Tenggara. <http://www.tempo.co/read/news/2013/10/10/090520749/Perokok-Indonesia-Terbanyak-seAsia-Tenggara-> Retrieved September 23rd, 2014.
- Gupta, P. (2007). *Business Innovation In The 21st Century*. North Charleston, South California: Dipak Jain, Dean Kellogg, School Of Management.
- Hartini, S. (2012). Peran Inovasi: Pengembangan Kualitas Produk Dan Kinerja Bisnis.
- Hashi, I. dan Nebojsa Stojic. (2010). *The impact of innovation activities on firm performance using a multi-stage model: Evidence from the Community Innovation Survey 4*. Warsaw: 2010.
- Husnan, S. (2007). *Manajemen Keuangan Asuransi, Teori dan Terapan*. Jilid Pertama, Rineka Cipta. Jakarta.
- Indonesia. Direktorat Pembinaan Kursus Dan Kelembagaan, Direktorat Jendral Pendidikan Non Formal Dan Informal, Kementerian Pendidikan Nasional. (2010). *Modul 2 konsep dasar kewirausahaan*. Jakarta.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing 12th ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Manurung, L. (2010). *Strategi dan inovasi model bisnis meningkatkan kinerja usaha* (Rayendra L. Toruan Eds.). Jakarta: Gramedia. Retrieved September, 18, 2014, from <http://books.google.co.id/books?id=S-TA-Y6uhPsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Munawir. (2007). *Analisa Laporan Keuangan Perusahaan Asuransi* (2nd ed.). Liberty. Yogyakarta.
- Mustafid dan Gunawan, A. (2008). *Pengaruh Atribut Produk Terhadap Keputusan Pembelian Kripik Pisang "Kenali" Pada PD Asa Wira Perkasa Di Bandar Lampung*.
- Sabrinnia, A., I. (2010). *Pengaruh Corporate Governance Dan Struktur Kepemilikan Terhadap Kinerja Perusahaan*, Skripsi Universitas Diponegoro Semarang.
- Siagian, D. dan Sugiarto. (2006). *Metode Statistika Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Silalahi, U. (2009). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Stamm, B.V. (2008). *Managing innovation, desain and creativity* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A.B., R.Masri Sareb Putra. (2010). *60 management gems*. Jakarta: Gramedia. Retrieved September 19, 2014, from http://books.google.co.id/books?id=SQ7n3k-qT8IC&pg=PR10&lpg=PR10&dq=60+management+gems+2010&source=bl&ots=XKSERobi7b&sig=36PAW1XILzi8TB1_iaZ-xZI27Yk&hl=en&sa=X&ei=5MsbVIPBHYW2uATB7oCoDA&ved=0CC0Q6AEwAg#v=onepage&q=60%20management%20gems%202010&f=false
- Tjiptono, F. dan Gregorius Chandra. (2012). *Pemasaran strategik*. Yogyakarta: Andi.
- Trott, P. (2008). *Innovation management & new product development*. Great Britain: Clays Ltd. St Ives plc.
- Tung, J. (2012). *A study of product innovation on firm performance*. Hobe Sound: 2012.
- Widianto, E. (2014). *Kalah Bersaing Ratusan Pabrik Rokok Gulung Tikar*. <http://www.tempo.co/read/news/2014/05/30/058581283/Kalah-Bersaing-Ratusan-Pabrik-Rokok-Gulung-Tikar>. Retrieved September 23rd, 2014.
- Yoon, E dan Gary L. Lilien. (2005). *New industrial product performance: The effects of market characteristics and strategy*. Journal product Innovation Management, 3, 134-144.